

*Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційні аспекти ресурсовикористання» ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 27 березня 2015 року)*

**УДК 338.658**

**Оксана Гарматюк, Христина Бакса**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

**Oksana Garmatyuk, Christina Baksa**

### **FOREIGN EXPERIENCE IN A SYSTEM EVALUATION OF PERSONNEL**

На думку багатьох вчених, ефективність роботи організації складається загалом з ефективності використання всіх ресурсів, проте ключова роль відводиться саме потенціалу кожного працівника, оскільки, рівень підготовки та професіоналізму персоналу забезпечує раціональне використання решти видів ресурсів.

Людський капітал завжди розглядається як найцінніший ресурс, який невинно оновлюється, еволюціонує і є могутнім чинником економічного та соціального прогресу. Таким чином виникає необхідність в оцінці працівників для покращення відтворення людського ресурсу підприємства.

Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам цілей та місії організації.

Проблеми, що стосуються оцінки кадрів, досліджувалися у працях таких зарубіжних науковців, як: І. Ансофф, М. Альберт, В. Веснін, М. Вудкок, Г. Десслер, Г. Зіммель, М. Мескон, Серед вітчизняних науковців можна відзначити: В. Данюк, О. Крушельницька, В. Савченко, О. Ситнік та ін.

В Україні недостатню увагу приділяють оцінюванню персоналу: з теоретичної та практичної точки зору, вона перебуває на етапі становлення.

Для визначення та підвищення ефективності відтворення людського капіталу необхідним є формування якісного методу його оцінки, це спонукає працівників до більш результативної діяльності, розвиває ініціативу, почуття відповідальності, стимулює до використання та розвитку професійно-кваліфікаційних якостей кадрів та дозволяє визначити відповідність характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця.

З всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління трудовим потенціалом підприємства.

На результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з наступних проблем:

- підбору та розміщення кадрів, визначення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства;
- просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;
- методів управління персоналом;
- зміцнення взаємозв'язків керівник-підлеглий.

Динамічний характер людських ресурсів вимагає ретельного аналізу методів та підходів до оцінки з метою їх удосконалення, також доцільним стає дослідження сучасних особливостей методів оцінки працівників та виявлення їх позитивних рис та недоліків.

Отже, оцінка кадрів на вітчизняних підприємствах потребує вдосконалення, яке може опиратися на накопичений зарубіжний досвід.

В зарубіжних організаціях функції з проведення оцінки кадрів розподіляються між лінійними керівниками та кадровими службами, останні, виходячи із

корпоративної політики, розробляють процедури їх практичного використання. Вони допомагають впроваджувати систему оцінок, розробляють програму навчання, проводять опитування.

Міжнародна практика виділяє такі основні методи оцінки персоналу: Assessment Center, Management by Objectives, Key Performance Indicators, «360 градусів», однак існує безліч їх комбінувань. Вибір методу оцінки персоналу на підприємстві залежить від корпоративної культури підприємства і відповідних завдань, що стоять перед ним.

Найбільш поширеним методом оцінки персоналу в Україні вважається Assessment Center (Центр оцінки). Метод використовують для підбору, навчання і розвитку персоналу.

Починаючи з 1960 року більшість американських корпорацій («IBM», «Сірс Робакс») створили власні центри оцінки персоналу.

Assessment Center – це метод оцінки персоналу, що включає в себе безліч оцінювальних процедур: інтерв'ю, психологічні тести та ділові ігри, для виявлення у нього професійно важливих якостей. Він дає змогу продемонструвати працівникам свої знання, вміння, здібності та особисті якості в певних ситуаціях.

В Україні він застосовується як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління, а за кордоном – для топ-менеджерів.

Наступним найпоширенішим методом оцінки персоналу є метод управління за цілями – Management by Objectives (MBO).

Management by Objectives з'явився в 1960-1970-х роках у США.

При проведенні оцінки методом MBO на початку звітного періоду керівник та підлеглий складають завдання, результативність якого оцінюється по закінченню звітного періоду, який зазвичай збігається з фінансовим роком. Система охоплює всі посади – від персоналу нижньої ланки до топ-менеджерів. Рішення, прийняті за підсумками MBO: перегляд заробітної плати, виплата премій, нематеріальна мотивація.

Метод Key Performance Indicators (KPI) – система показників, за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників. Показники кожного окремого співробітника прив'язують до загальних KPI усього підприємства (прибуток, рентабельність). Мета системи полягає в тому, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу інших підрозділів.

Оцінка «360 градусів» – отримання даних про дії працівника підприємства на основі його поведінки в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей. Інформація по цьому надходить від самого підлеглого, керівника, колег підлеглого та навіть його клієнтів. Оцінка може бути використана для вирішення найбільш широкого кола завдань, пов'язаних з професійним розвитком.

Отже, оцінка кадрів – одна з найважливіших складових системи управління персоналом. В Україні для оцінювання персоналу все ще характерним є не комплексність, брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання.

Періодичне оцінювання дозволяє визначити, чи є цінним даний працівник для підприємства; обґрунтувати доцільність підвищення оплати; оцінити ефективність роботи служби персоналу.

Досвід зарубіжних підприємств є корисним для українських компаній з позицій досягнення найбільш ефективного управління персоналом. Проте, слід пам'ятати, що перш ніж запроваджувати ті чи інші методи оцінки, необхідно оцінити ступінь об'єктивності такого рішення та проаналізувати можливі наслідки.